

Praktyka zgłoszona na POLSKĄ KONFERENCJĘ JAKOŚCI ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ „Innowacje w administracji publicznej – rozrzutność czy inwestycja?”, która odbyła się 25 października 2017 w Warszawie przez:

Urząd Miejski w Gliwicach
ul. Zwycięstwa 21, 44-100 Gliwice

Temat/y Konferencji, z którym/i wiąże się zgłoszona przez nas praktyka:

- ☐ Temat 1: *Obywatel w centrum uwagi administracji - odpowiedź administracji na potrzeby obywatela*
- ☒ Temat 2: *Budowanie kompetentnej administracji*
- ☐ Temat 3: *Rola administracji publicznej w tworzeniu, realizacji i ocenie polityk publicznych*

Krótki opis:

tytuł praktyki

Poszukiwanie talentów zarządczych w Urzędzie Miejskim w Gliwicach

słowa kluczowe

zarządzanie talentami, identyfikowanie i rozwój kompetencji kierowniczych, inwestycja w pracowników

Opis projektu:

Wdrożony w Urzędzie Miejskim w Gliwicach proces zarządzania talentami nastawiony jest na realizację konkretnych celów (krótko i długoterminowych). Kluczowe znaczenie miało poprawne zdefiniowanie problemów i potrzeb. Niska ocena systemu awansowania wyrażona w badaniu satysfakcji pracowników za rok 2012 (tylko 33% ocen dobrych i bardzo dobrych w zakresie oceny równego traktowania pod względem możliwości awansowania – pomimo, że aż 99% stanowisk kierowniczych w Urzędzie obsadzanych było w tym trybie) pociągnęła za sobą szczegółowe badanie przyczyn niezadowolenia (w roku 2013) i poszukiwanie działań naprawczych. Pracodawca wprowadził proces zarządzania talentami postrzegając kompetencje pracowników jako strategiczny zasób firmy. Pogodził strukturę stanowisk w Urzędzie (gdzie stanowiska kierownicze stanowiły 16% wszystkich stanowisk i nie przewidywało się istotnej zmiany w tym zakresie) i interes pracodawcy jakim jest obsadzanie stanowisk kierowniczych w drodze awansu wewnętrznego z oczekiwaniami pracowników wyrażonymi w badaniu satysfakcji za 2013 r. (ok. 28% osób oczekujących awansu zadeklarowało, że na końcu swojej kariery zawodowej w Urzędzie postrzega się na stanowisku kierowniczym urzędniczym, tj. kierownika referatu lub wyższym). Co do zasady awans wewnętrzny dotyczył pracowników, którzy mieli możliwość zaprezentować swój potencjał zarządczy ze względu na charakter realizowanych zadań – brakowało mechanizmu, który pozwoliłby zaprezentować swój potencjał każdemu pracownikowi organizacji. Najważniejszym atutem stosowanego podejścia jest integracja procesu zarządzania talentami z innymi mechanizmami zarządzania, tj.: procesem ocen okresowych, rozwoju kompetencji, awansowania, motywowania i komunikacji. U podstaw wdrożenia procesu (obok zdefiniowania celów i potrzeb) leżały: świadomość i osobiste zaangażowanie kierownika jednostki i pozostałych członków kierownictwa (np. wypracowanie profilu zarządzającego), akceptacja pracowników dla zaproponowanych rozwiązań, gotowość zmotywowania pracowników do dodatkowego wysiłku (proces zaprojektowany został dzięki zaangażowaniu własnych pracowników).

Zarządzanie talentami to proces ciągły. Program identyfikacji i rozwoju predyspozycji kierowniczych wśród pracowników Urzędu Miejskiego w Gliwicach realizowany jest w cyklu dwuletnim. Program składa się z:

- 1). etapu selekcji - w całości realizowanego przez niezależną firmę konsultingową (celem zapewnienia profesjonalizmu w ocenie i zyskania zaufania uczestników). Zgłoszenia oceniane są z punktu widzenia: spełnienia kryteriów formalnych, jakości wykonanego zadania, umiejętności zgodnych z góry określonym, poszukiwanym w programie profilem menadżera na poziomie CV i listu motywacyjnego.
- 2). etapu rekrutacji:
 - a). wywiadu kompetencyjnego - badane i oceniane są umiejętności zgodne z przyjętym profilem menadżera, prowadzony przez komisję składającą się z przedstawiciela firmy konsultingowej oraz pracowników Urzędu prowadzących nabory. Na tym etapie pomocniczo wykorzystuje się wyniki ocen okresowych tych uczestników, dla których przełożeni podczas oceny sporządzili opinię o zaobserwowanych predyspozycjach kierowniczych,
 - b). Assessment Center z elementami Development Center – obserwacja kierunkowana na ocenę poziomu kompetencji uczestników. Ten etap prowadzony jest przez zespół składający się z asesorów wiodących – ekspertów z firmy konsultingowej oraz asesorów pomocniczych – przeszkolonych pracowników Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac. Udział w AC/DC wiąże się z realizacją zadań, przygotowanych przez firmę konsultingową.

Po zakończeniu procesu identyfikacji każdy uczestnik otrzymuje szczegółowy raport podsumowujący badanie jego predyspozycji kierowniczych wraz z informacją zwrotną zawierającą wskazówki rozwojowe (sesje coachingowe). Raporty pozostają własnością pracodawcy i mogą być wykorzystywane w procesie zarządzania pracownikami.

Na podstawie zaleceń ekspertów planowany jest udział finalistów programu w projektach szkoleniowych przewidzianych dla kadry zarządzającej Urzędu. W miarę potrzeb planowane są także indywidualne szkolenia.

Cele projektu:

- 1). Znalezienie wśród pracowników Urzędu osób posiadających predyspozycje kierownicze oraz rozwinięcie tych predyspozycji w sposób umożliwiający realizację zadań na stanowiskach kierowniczych.
- 2). Zwiększenie liczby osób, którym będzie można powierzyć zarządzanie zadaniami o charakterze projektowym, wymagające współpracy z innymi komórkami organizacyjnymi, ewentualnie sprawowania nadzoru nad innymi pracownikami.
- 3). Umożliwienie pracodawcy częstszego stosowania ustawowego uprawnienia do obsadzania wakatów na stanowiskach najistotniejszych dla funkcjonowania Urzędu w drodze awansu wewnętrznego.

Rezultaty:

Wsparcie systemu awansowania procesem poszukiwania talentów zarządczych w zasobach kadrowych Urzędu, doprowadziło do istotnego wzrostu, w badaniach satysfakcji pracowników, odsetka ocen dobrych i bardzo dobrych w odniesieniu do systemu awansowania:

- równe traktowanie pod względem możliwości awansowania zw. z przeniesieniem do innego wydziału: wyniki badania za 2012 r. – 33%, za 2016 r. – 73%,
- równe traktowanie pod względem możliwości awansowania w ramach wydziału: wyniki badania za 2012 r. – 33%, za 2016 r. – 69%,

Ponadto, pozytywnie wzmocniono postrzeganie systemu podnoszenia kompetencji poprzez szkolenia celowane w konkretne potrzeby.

Wdrożenie pilotażu nastąpiło w 2015 r., a programu w docelowym kształcie w roku bieżącym. Program spotkał się z dużym zainteresowaniem. Do udziału w nim zgłosiło się łącznie 49 osób (dwie edycje), w tym 3 osoby zarówno do pilotażu, jak i pierwszej edycji. Ostatecznie, zgodnie z założeniem, wyłonione zostały 4 osoby (po 2 z każdej edycji) o najwyższym potencjale menadżerskim, które zostały włączone do realizowanego w Urzędzie programu podnoszenia kompetencji osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych i znalazły się w rejestrze tzw. „rezerwowej kadry kierowniczej”. W krótkim okresie program przełożył się na konkretne efekty. Pracodawca efektywnie wykorzystał przysługujące mu uprawnienie czerpania zasobów z kadry rezerwowej (dotyczy sytuacji, gdy zatrudnienie na stanowisku kierowniczym jest dopuszczalne w drodze awansu wewnętrznego a osoba uprawniona do zaproponowania kandydata na takie stanowisko występuje z wnioskiem o obsadzenie go w trybie naboru zewnętrznego). Jeden z finalistów zajmuje stanowisko kierownika referatu w podległej jednostce org., kolejnemu powierzono obowiązki kierownika referatu jednego z wydziałów Urzędu. Uczestnicy programu biorący udział w finale otrzymali możliwość podniesienia swoich kompetencji poprzez udział w akredytowanych szkoleniach z zarządzania projektami wg metodologii PRINCE2 (Foundation i Practitioner) zakończonych egzaminami i uzyskali międzynarodowe certyfikaty potwierdzające zdobyte kompetencje. Korzystając z rozwiniętych kompetencji prezydent miasta powierzył tym osobom do realizacji zadanie projektowe. Zaprojektowane rozwiązania zostaną wdrożone w życie w IV kw. br. W praktyce okazało się, że możliwości, jakie stworzył udział w programie były szersze aniżeli pierwotnie zakładano. Otóż nie tylko osoby o wyraźnych predyspozycjach kierowniczych zyskały szansę na wykorzystanie swoich talentów. Dzięki zaprezentowaniu swoich mocnych stron kolejni pracownicy otrzymali propozycje awansu poziomego związanego ze zmianą lub rozszerzeniem realizowanego zakresu zadań. Dodatkowo

wyróżniająca się osoba otrzymała propozycję udziału w Programie Młodych Liderów (ufundowane przez Rząd Japonii roczne podyplomowe studia w zakresie zarządzania w sektorze publicznym w Narodowym Instytucie Badań nad Polityką w Tokio) i jako jedyny pracownik samorządowy w Polsce została do Programu zakwalifikowana. Wartości dodane wzmacniające uzasadnienie biznesowe kontynuacji realizacji procesu w przyszłości (zdefiniowane na podstawie dokonanej analizy szans i zagrożeń, której uczestnikami były wszystkie strony zaangażowane w projekt) to m.in.: wzrost atrakcyjności Urzędu jako miejsca pracy umożliwiającego rozwój, wzrost świadomości pracowników w zakresie efektywnej współpracy, wzrost motywacji pracowników do realizowania zadań przekrojowych i do rozwoju, racjonalizacja środków wydatkowanych na podnoszenie kompetencji. W Urzędzie Miejskim w Gliwicach nastąpiła trwała zmiana w gospodarowaniu kapitałem ludzkim.

Powyższe przykłady są dowodem na to, że projekt przyniósł określone korzyści zarówno dla uczestników, dla kadry zarządzającej średniego szczebla, jak i całej organizacji. Po pierwszej edycji można stwierdzić, że założone cele zostały osiągnięte.

Proces wdrażania: doświadczenia i pomysły związane z projektem (tzw. lessons learned):

Program identyfikacji i rozwoju predyspozycji kierowniczych został zaprojektowany i funkcjonuje dzięki świadomości i osobistemu zaangażowaniu prezydenta miasta, który bezpośrednio spotkał się z uczestnikami projektu, pozostałych członków kierownictwa oraz dzięki zaangażowaniu pracowników. Komunikacja z pracownikami - włączenie ich w projektowanie, opiniowanie i wdrażanie wprowadzanych rozwiązań, spowodowała, że już na wstępnym etapie uzyskano dużo wyższy poziom akceptacji dla wprowadzanych zmian i efekt współodpowiedzialności pracowników za sukces wdrożenia. Przy projektowaniu programu wykorzystano potencjał doświadczonych i znających specyfikę organizacji pracowników. Takie rozwiązanie pozwala na dużą elastyczność i decyduje o sukcesie wdrożenia. Ww. to minimalne warunki replikowalności projektu, który może być z powodzeniem wdrożony w każdej instytucji. Kluczowe znaczenie dla zbudowania skutecznego i efektywnego systemu zarządzania talentami ma poprawne zdefiniowanie problemów i potrzeb w tym obszarze. Zaangażowanie w proces oceny ekspertów z firmy konsultingowej zwiększa zaufanie do projektu i gwarantuje profesjonalną ocenę predyspozycji i obszarów do rozwoju. Wprowadzenie w 2017 r. programu w docelowym kształcie poprzedzone zostało uruchomieniem w 2015 r. edycji pilotażowej. Po pilotażu przeprowadzono analizę szans i zagrożeń dla dalszej realizacji projektu z udziałem wszystkich zainteresowanych stron biorących udział w programie (tj. jego uczestników, pomysłodawców, realizatorów, przełożonych pracowników i pracodawcy). Świadomość ryzyk była jednym z determinantów odniesionego sukcesu. Potwierdzenie słuszności podejmowanych działań będzie następowało po zakończeniu każdej edycji programu. W związku z odniesionym sukcesem w strukturach Urzędu planowane jest rozszerzenie zakresu działania programu o miejskie jednostki organizacyjne, tym samym eskalując korzyści płynące z jego wdrożenia.

Dlaczego warto przedstawić osiągnięcia urzędu na polskiej konferencji jakości administracji publicznej?

Zarządzanie talentami na dobre wpisało się w sferę biznesu. Jednak w administracji publicznej, pomimo faktu, że jest to klucz do profesjonalizacji usług publicznych, jest to nowatorskie, rzadko wdrażane, rozwiązanie. W Urzędzie Miejskim w Gliwicach podjęto się tego wyzwania - z sukcesem. Wdrożone rozwiązanie to nie tylko program identyfikacji i rozwoju predyspozycji kierowniczych, ale ciągły, zintegrowany z innymi mechanizmami proces zarządzania wartościowymi zasobami ludzkimi. Program poszerzył możliwości wykorzystania awansu wewnętrznego w obsadzaniu stanowisk kierowniczych, a także przyczynił się do podniesienia zadowolenia pracowników ze stosowanego w Urzędzie systemu motywacyjnego. Korzyści osiągnięte dzięki inwestowaniu w zasoby ludzkie wykroczyły poza zakładane rezultaty. Projekt może zostać replikowany w innych jednostkach. W szczególności jest rekomendowany instytucjom borykającym się z problemem niskiej oceny obiektywizmu w zasadach awansowania, brakiem rezerwowej kadry kierowniczej i ukierunkowanym na doskonalenie procesów zarządzania. Rozpowszechnienie praktyki stosowanej w Urzędzie Miejskim w Gliwicach może pomóc innym instytucjom w podjęciu decyzji o zasadności wdrożenia zarządzania talentami oraz może stanowić źródło inspiracji w procesie projektowania i wdrażania rozwiązań.



Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego powstał w 2015 r.
Jest państwową jednostką budżetową podległą MSWiA.
Działa na rzecz dalszej profesjonalizacji samorządu terytorialnego i administracji publicznej.

EKSPERTYZY NIST, ul. Zielona 18, Łódź 90-601
Sekretariat tel. +48 42 633 10 70
e-mail: sekretariat@nist.gov.pl